



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-72

(2024.9.11)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

上席主任研究員 薬品 和寿

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

銀行業の事例からみる「ジョブ型人事指針」のポイント

－三菱UFJ信託銀行の導入事例から－

ポイント

- 2024年6月21日に閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024年改訂版」を踏まえ、同年8月28日、「ジョブ型人事指針」が公表された。本稿では、本指針に掲載された20社のうち唯一の銀行業の事例である、三菱UFJ信託銀行（株）の取組みを紹介する。
- 同行における取組みのポイントとして、まず、従来のメンバーシップ型人事を維持しつつ、ジョブ型人事を併用する「一国二制度」の採用が挙げられる。もう一つのポイントとしては、ジョブ型人事の適用の可否の決定、報酬（昇給・降給）の決定、等級（昇格・降格）の判断を、ジョブ型人事の対象領域の役員および業務所幹部の部長級で構成される「専門性認定会議」で行うことが挙げられる。
- 各企業には、経済産業省が公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～」(2020年9月)を踏まえた、経営戦略と人事戦略を紐付けた人的資本経営の実践に向けて、導入目的と経営戦略上の位置付けを明確にした上で、一つのメニューとして、ジョブ型人事の導入を検討していくことが期待されているといえよう。

1. はじめに

ニュース&トピックス No. 2024-37¹ (2024年6月17日発行)で触れたとおり、2024年6月21日に閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024年改訂版(以下、「改訂版」という。)」は、ジョブ型人事指針を策定する旨を定めている。

これを踏まえ、2024年8月28日、「ジョブ型人事指針²」が公表された。本指針は、「日本企業といっても、個々の企業の経営戦略や歴史など、実態が千差万別であることに鑑み、自社のスタイルに合った導入方法を各社が検討できることが大切」という考えの下、既に導入している20社の事例を紹介している。各社においては、本指針を参考に、自社のスタイルに合った導入方法を検討することが期待されている。

そこで本稿では、20社のうち唯一の銀行業の事例である、三菱UFJ信託銀行（株）の取組みを紹介する。

¹ 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20240617-post-492.html>)を参照

² https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdfを参照

2. 「ジョブ型人事指針」のポイント

(1) キーワードは「一国二制度」と「専門性認定会議」

三菱UFJ信託銀行（株）における取組みのポイントとして、まず、従来のメンバーシップ型人事を維持しつつ、ジョブ型人事を併用する「一国二制度」の採用が挙げられる。もう一つのポイントとしては、ジョブ型人事の適用の可否の決定、報酬（昇給・降給）の決定、等級（昇格・降格）の判断を、ジョブ型人事の対象領域の役員および業務所幹部の部長級で構成される「専門性認定会議」で行うことが挙げられる。

信用金庫を含む銀行業では、各行庫において、経営戦略から逆算して特定した必要人材についてはジョブ型人事の適用が望ましいケースが考えられることから、同行の「一国二制度」のあり方は大いに参考になろう。

(2) ジョブ型人事制度導入にあたってのポイント

同行は、（図表1）ジョブ型人事導入の流れ

	2020/4	2021/4	2023/4	2024/4
人事制度変遷	全社人事制度改定	ファンドマネージャー人事制度追加	シニアジョブコース追加	プロフェッショナルジョブ人事制度追加
具体的内容	職能給から職務給重視の評価体系へシフト	ファンドマネージャーへジョブ型人事制度導入	定年後再雇用者へジョブ型人事制度導入	個別業務領域ごとにジョブ型人事制度を設定できる制度
狙い	専門性評価割合増と多様な人材の活躍	運用パフォーマンス運動評価の導入	シニア活躍層の処遇改善	ファンドマネージャー以外にも多様化・高度化する専門領域でジョブ型人事制度を可能に
分類	メンバーシップ型（職務給＋職能給）	ジョブ型人事制度（職務給のみ）		

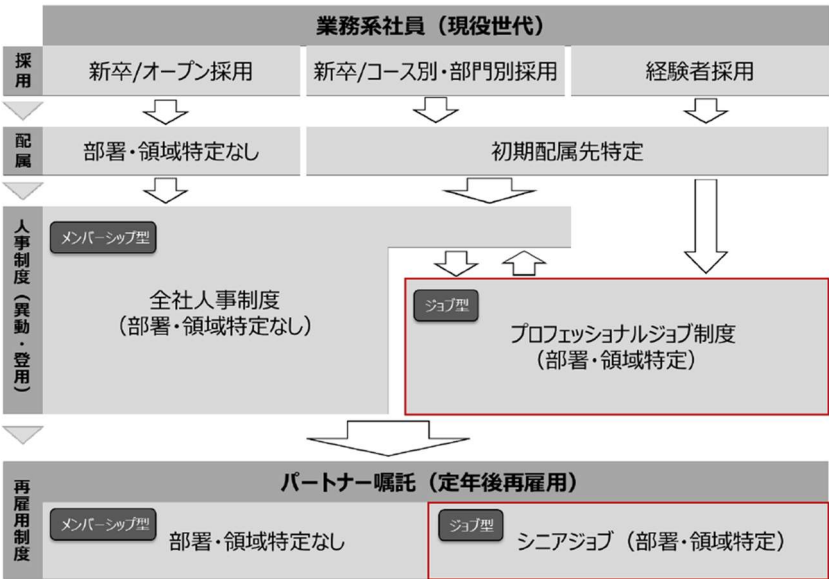
の重要性に鑑（出所）「ジョブ型人事指針」208 頁

み、「フェロー」の職位を創設するとともに、部店長相当の処遇を施した³。その後、2021年4月、ファンドマネージャーのみを対象に、職務給のみの報酬体系を導入している。2023年4月には、定年後の再雇用者向けに「シニアジョブコース」を導入し、「高度な専門性等を兼ね備えた社員」と「組織運営や実務推進において欠かせない社員」を選定し、選定した社員には、通常の定年後再雇用者に比べて2、3割高い処遇を施している。2024年4月からは、事業部門から希望の強い領域を対象に「プロフェッショナルジョブ人事制度」の運用を開始した。その第一弾として、「外部提携運用⁴」、「サイバーセキュリティ」、「データサイエンティスト」、「ビジネスアーキテクト」の4つの領域に適用している。なお、ジョブ型人事の対象となる従業員や、導入部署の所属従業員に対す

³ 2023年10月から、フェローに至るキャリアパスとして、ジュニアフェロー（若手のフェロー予備群）の任命も開始した。学術的な専門人材を計画的に育成するため、フェローになるために必要な調査・研究費として、年間100万円を支給している。各自の活動実績を役員に報告する等、育成に力を注いでいる。
⁴ 資産運用に際して、外部ファンドのデューデリジェンス等を実施した上で、外部ファンドを選択する業務のこと

る制度説明にあたっては、（図表 2）採用・配置と人事制度との関係
領域ごとに制度の内容を
まとめた「ガイドライン⁵」
を策定している。

ジョブ型人事かメンバーシップ型人事かの選択は、一般的に、入社時点ではなく、入社後の事業領域と従業員の希望に基づいている（図表 2）。ジョブ型人事が適用されるか否かは、専門性認定会議において、適用される場合の従業員の等級および報酬額とともに決定される。なお、対象となった従業員は、年次の専門性認定会議による専門性評価により、昇給・降給⁶が決定される。等級（昇格・降格）の是非（図表 3）についても、事業部の評価をベースに、専門性認定会議で判断される。



（出所）「ジョブ型人事指針」212 頁

（図表 3）領域ごとの等級の設定例・期待される役割の設定例

全社共通の枠組み		（例）外部提携運用領域におけるPJ1・PJ7の等級	
PJ7	PJ7：エグゼクティブ・プロダクト・スペシャリスト	項目	PJ1：プロダクト・スペシャリスト
PJ6	PJ6：チーフ・プロダクト・スペシャリスト		PJ7：エグゼクティブ・プロダクト・スペシャリスト
PJ5		①顧客対応力	幅広い顧客層および社内関係者から安定的な評価と信頼を勝ち取り、当社ビジネスの獲得・維持に貢献している。
PJ4		②対外発信力	当社の擁する専門人材として、当社媒体を通じて情報を発信、レピュテーション強化に貢献している。
PJ3	PJ3：シニア・プロダクト・スペシャリスト	③マネージャー・リレーション	マネージャー・リレーションを通じて、網羅性・一貫性に優れた高品質なリサーチを実施、優良マネージャー（ファンド）の発掘に貢献している。
PJ2		④ファンド・評価力	個々の評価項目の意図を十分に理解した上で、緻密かつ的確なファンド評価を実施、選定したファンドを通じて、高い運用成果を顧客に還元している。
PJ1	PJ1：プロダクト・スペシャリスト	⑤組織影響力	専門人材として、自らが組織に貢献できることを主体的に発見・行動するとともに、同僚・後輩に対する的確な支援・助言を行っている。

（出所）「ジョブ型人事指針」209-210 頁

そのほか、従業員の自律的キャリア形成を進める最初のステップは「まず“知る”こと」という考えの下、従業員に自己研鑽を促すことを目的に、全社的に「JOB図鑑」および「キャリアパス図鑑」を提供している。前者は、同行において、どの部署で、どのような業務が行われているのかを従業員が把握するためのツールである。後者は、従

⁵ ガイドラインは、ジョブ型人事の対象領域に加えて、当該領域が含まれる事業部門の従業員全員に広く開示している。等級ごとの期待要件やキャリアパス等も記載し、自らが目指すキャリア実現に向けて、自己研鑽を促すことを企画している。
⁶ 報酬は、外部の市場水準を踏まえて決定され、勤続年数は考慮されないことから、若手が部長と同水準となることあり得る。一方、対象ジョブの市場価値に応じて、報酬が下がる可能性もあり得る。

業員が、目指すキャリアに挑戦した後の自分をイメージしてもらうため、部門内外での将来のキャリアパスのイメージを示したものとなっている。自身のキャリアについて、社内外のキャリアカウンセラーに相談できる「キャリア相談室」も設け、従業員のキャリア自律支援を後押ししている。

3. 経営戦略と人事戦略を紐付け、必要人材の確保に向けて

ジョブ型人事の対象となった社員からの声として、以下のようなものが挙げられている。

- 対象領域の人材に特化した評価・処遇体系で、自身の働きや成果に対する評価・処遇の納得感が高まった。
- 銀行は他業務への人事異動が多い印象であったが、その不安を抱えることなく、業務に注力できるようになった。
- 固有の肩書きが付与され、社内外の関係者から特定領域のプロフェッショナルであると認知されるようになった。

「ジョブ型人事指針」の冒頭では、ジョブ型人事を導入する意義について、「日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務であり、個々の企業の実態に応じたジョブ型人事の導入を進める。」、「日本企業の競争力維持のため、ジョブ型人事の導入を進める。」と表現し、官民を挙げてジョブ型人事の導入を推進するべく、強い姿勢が示されている。また、改訂版でも、三位一体の労働市場改革において、能力ある若手や労働意欲のあるシニア層に労働機会を提供できるようにする環境整備が重要視されている。

産業企業情報 No. 2023-7⁷ (2023年7月19日発行)で触れたとおり、経済産業省が2020年9月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～」⁸は、企業に対して、パーパス（目指す姿）を実現するためにどういう人材が必要なのかを具体的に検討し、「目指す姿」と「現在の姿」のギャップをしっかりと把握した上で本当に必要な人事施策を実行していくことを、人的資本経営の実践に向けた“一丁目一番地”として求めている。各企業には、経営戦略と人事戦略を紐付けた人的資本経営の実践に向けて、導入目的と経営戦略上の位置付けを明確にした上で、一つのメニューとして、ジョブ型人事の導入を検討していくことが期待されているといえよう。

以 上

<参考文献>

・内閣官房・経済産業省・厚生労働省(2024年8月28日)「ジョブ型人事指針」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

⁷ 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230719-vuca3.html>)を参照

⁸ 経済産業省ホームページ(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html)を参照